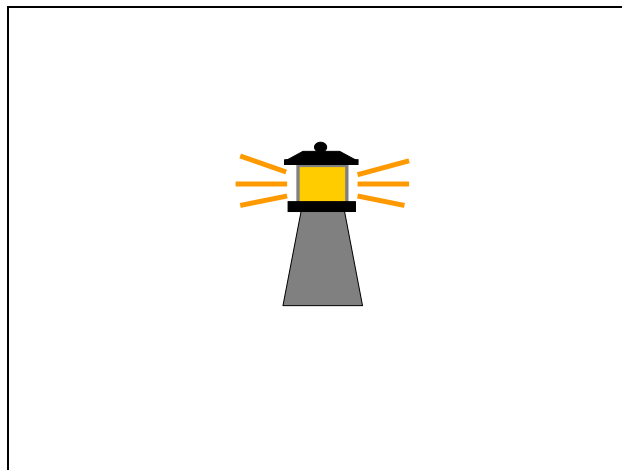


Marken im Pharma-Markt: Mythos und Realität

Eine Marke hilft den Zielgruppen, sich in einer komplexen Welt leichter zurechtzufinden. Sie ist ein Versprechen für eine bestimmte Leistung. Eine Marke wirkt als Kennzeichen und gibt Orientierung - und idealerweise vertrauen ihr die Kunden. Dieser Beitrag behandelt ergebnisorientiert Aufbau und Pflege einer Marke mit dem Schwerpunkt verschreibungspflichtige Medikamente. Die folgenden Kapitel beleuchten Anspruch und Wirklichkeit, Kontroversen und Spannungen als auch Fallstricke und ungenutzte Chancen.



Eine Marke gibt Orientierung

"Eine Marke ist der stimmige Ausdruck des Wertes, den sie den Kunden bringt"

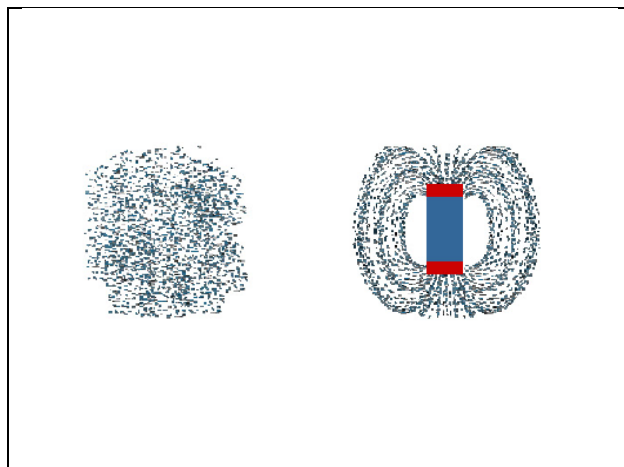
Dieser Artikel gibt praktische Tipps für das Prägen und Pflegen einer Marke aus der Sicht eines Marketing-Professionals in der Arzneimittelindustrie - fernab der mystischen, pseudo-religiös anmutenden Überhöhung der Marke ("Brand"), wie sie bei manchen "Brand Consultants" und "Brand Agencies" anzutreffen ist, welche die Marke und nicht etwa die Erfüllung von Kundenbedürfnissen in das Zentrum ihrer Aktivitäten stellen.

Zuerst sollte betont werden, dass hinter einem Markenauftritt auch die versprochenen Produkte und Dienstleistungen stehen, so dass sie das erwartete Vertrauen auch verdient. Falls die Marke einer leeren Hülse ähnelt, wird diese als solche im Markt schnell enttarnt. Wenn beispielsweise ein Unternehmen ein Medikament als gut wirksam porträtiert, aber die Anwender es nicht so erleben, werden die entsprechenden kritischen Kommentare in den Social Media des Internets wie Patientenforen, Blogs und Youtube schnell auftauchen und Verbreitung finden. Wenn eine Marke ein überhöhtes Markenversprechen nicht einlösen kann, werden sich die Kunden rasch enttäuscht zurückziehen.

Auf der anderen Seite erkennen manche Manager in Unternehmen oft nicht die Chancen, die in Aufbau und Pflege einer starken Marke stecken. Diese Manager sind meist vorwiegend finanziell-betriebswirtschaftlich (Beispiel: Controlling), medizinisch-naturwissenschaftlich (Beispiel: Medizinische Abteilung) oder technisch-produktionsmäßig orientiert (Beispiel: Herstellung). Hier muss man interne Überzeugungsarbeit leisten und hervorheben, dass eine starke Marke Marktanteile und Umsatz stärken wird - aber erst langfristig.

Eine erfolgreiche Markenführung erfordert vom Markenverantwortlichen daher neben strategischem Denken und der Integrierung von Kommunikationskanälen auch ein hohes Maß an persönlicher Überzeugungskraft und Schnittstellen-Management.

Kraft einer Marke



Eine starke Marke wirkt wie ein Magnet, der alle Komponenten richtig auszurichtet

Eine starke Marke hilft, alle Elemente und Kommunikationsaktivitäten stimmig auszurichten - ähnlich wie ein Magnet durch die Kraft seines Magnetfeldes vorhandene Eisenspäne in eine klare, eindeutige Anordnung bringt ("alignment"; siehe obige Abbildung).

Beim Prägen einer Marke müssen alle Teile harmonisch zusammenpassen. In der richtigen Kombination liegt die Kraft - oder wie es der geniale Maler Vincent van Gogh formulierte "Das Große kommt zustande durch eine Aneinanderkettung kleiner Dinge, die zu einem Ganzen vereint worden sind". Der erfolgreiche Geschäftsmann Sir Richard Branson drückte es so aus "Lots of little things done well can make a powerful difference".

Wert einer Marke versus Massenware

Durch die Übertragung von Merkmalen auf ein Produkt erhält es im Idealfall eine unverwechselbare Identität. Die Kunden verbinden dann mit dem Produkt bestimmte Gefühle und Erwartungen, insbesondere Zuversicht und Vertrauen. Dies ist für Firma und Marktteilnehmer vorteilhaft, da langes Nachdenken entfällt und schneller Entscheidungen getroffen werden können.

Markenartikler sagen "Die Marke macht das Geschäft". Das Gegenteil eine Marke ist ein namenloses Produkt, also eine austauschbare Massenware ("Commodity"). Nachdem jahrelang die Marke "Coca Cola" weltweit als die wertvollste Marke angesehen wurde, waren aktuell bei den "Best-Brand Awards" einer GfK-Studie bei Verbrauchern in Deutschland folgende Marken führend: Als Unternehmensmarke die Suchmaschine "Google" und als Produktmarke der Spielwarenhersteller "Lego".

Dachmarke und individuelle Marke

Es gibt Firmen, die eine Dachmarken-Strategie fahren, beispielsweise die Generika-Hersteller Ratiopharm (heute TEVA) oder Stada. Die meisten Originalhersteller fahren eine Produktmarkenstrategie, bei der die Namen der individuellen Produkte im Vordergrund stehen. Dies ist auch sinnvoll, da der Verordner ja Viagra, Cialis oder Levitra auf seinen Rezeptblock schreibt - und nicht etwa Pfizer, Lilly oder Bayer.

Der Nahrungsmittelkonzern Nestlé bringt auf jedem seiner Produkte (wie Nescafé®) prominent das Logo mit den drei Vögeln im Nest - im Sinne einer wechselseitigen Verstärkung von Produkt- und Unternehmensmarke - nach dem Motto "Die Vöglein müssen ins Nest".

Markennamen und Warenzeichen

Das Finden des Markennamens ist ein komplexer Vorgang. Worte, die beispielsweise in einer Sprache unverfänglich sind, können in einem anderen Land erotische, vulgäre oder alberne Assoziationen beim Hörer oder Leser hervorrufen - durch Nebenbedeutungen oder ähnliche Aussprachen. Ein besonderer Fallstrick liegt in der spanischen Sprache. So können beispielsweise bestimmte Worte im "spanischen" Spanisch völlig unverfänglich sein, während sie in manchen lateinamerikanischen Ländern Lachen oder Befremden auslösen können.

Sobald intern der Markennamen identifiziert wurde, sollten Namen und Logo als Warenzeichen eintragen werden, um den Auftritt der Marke rechtlich zu schützen.

Manche Firmen haben eine Sammlung von rechtlich abgeklärten Warenzeichen "auf Lager liegen", die sie bei Bedarf einer Substanz "überstülpen" können und ihr so eine namentliche Identität geben. Anscheinend ist die Firma Pfizer so bei Sildenafil (der Wirksubstanz von Viagra® gegen erektile Dysfunktion) vorgegangen. Die Firma Bayer hatte für die konkurrierende Substanz Verdanafil ursprünglich den Markennamen Nuviva® vorgesehen. Dieser Namen wurde aber von Pfizer durch rechtliche Schritte in den USA verhindert, so dass Bayer sich kurzfristig vor Launch um entscheiden musste und dann den Markennamen Levitra® wählte.

Im Rahmen der grenzüberschreitenden Kommunikation durch Reisen, Internet und internationale Kongresse wählen die Firmen zunehmend einen einheitlichen globalen Auftritt ("Global Brand") - auch wenn dies Re- und Parallel-Importe in einzelne Länder begünstigt.

Auch die Stelle des Markennamens im Alphabet ist zu berücksichtigen. Auf den ersten Blick erscheinen beispielsweise die folgenden vier Markennamen etwa gleich gut:

- OMEP®
- Omeprazol Heumann®
- Omeprazol STADA®
- Omeprazol-ratiopharm®.

Für Deutschland ist die beste Wahl der von Hexal genannte Markenname OMEP®, da er - neben des Vorteils der Kürze - in Standardwerken wie "Gelbe Liste", "Rote Liste" und der Praxis-Software aufgrund der Reihenfolge im Alphabet ganz oben erscheint und damit als erster vom Arzt auf den Arzneimittel-Listen wahrgenommen wird.

Fazit: Mit der Namensfindung sollte man frühzeitig anfangen und eine erfahrene Agentur und einen im Markenrecht erfahrenen Rechtsanwalt zu Hilfe ziehen.

Markenname und Internet-Strategie

Manche Firmen vergessen, mit der Markennamensfindung gleich auch die passenden Webadressen ("Domains", "URLs = Unique Resource Locators) zu kaufen - als Grundlagen für die zukünftige Online-Strategie. Die entsprechenden Top-Level-Domains ("TLDs") sofort belegt werden. Für die fiktive Marke Examplex® wären dies beispielsweise die Domains www.examplex.com, www.examplex.de, www.examplex.at, www.examplex.ch usw. Das Investment für eine freie Domain beträgt üblicherweise etwa 20 Euro. Falls Firmen dies versäumen und die Domains später von einem Zwischenhändler (Domain-Makler) kaufen, kosten sie meist das Hundertfache, also mindestens 2000 Euro.

Unterschiede zu anderen Branchen

Da Nahrungsergänzungsmittel und Konsumgüter weder dem Arzneimittelgesetz (AMG) noch dem Heilmittelwerbegesetz (HWG) unterliegen, haben die Markenverantwortlichen dort aufgrund der anderen Rahmenbedingungen viel größere Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Tatsache führt immer wieder zu Problemen in Arzneimittelfirmen, die gerade einen im Konsumgüter-Marketing erfolgreichen

Mitarbeiter einstellt haben, der aber mit den obigen Gesetzen und branchenspezifischen Richtlinien (beispielsweise dem Pharma-Kodex) nicht vertraut ist. Oft werden dann dessen kreativ-originelle Vorschläge vom Informationsbeauftragten, vom Compliance Officer oder von der Rechtsabteilung abgeschmettert.

Verschreibungspflichtig versus verschreibungsfrei

Es gibt einen großen Unterschied zwischen verschreibungspflichtigen Medikamenten ("Rx Products"), die im Allgemeinen von den gesetzlichen Krankenkassen erstattet werden und den verschreibungsfreien Medikamenten ("Over-The-Counter Products" oder "OTC Products"), die der Patient im Allgemeinen selber bezahlen muss - von Ausnahmen wie beispielsweise im pädiatrischen Bereich abgesehen.

Viele **verschreibungsfreie** Medikamente haben eine lange Lebensdauer. Das Flaggschiff "Aspirin" von Bayer beispielsweise ist seit mehr als 100 Jahren weltweit erfolgreich. Hier lohnt es sich, langfristig zu denken und zu investieren. So wie es eine Weile braucht, einen Leuchtturm aufzubauen, braucht es Zeit, eine gut sichtbare Marke aufzubauen. Leuchtturm als auch Marke brauchen permanent Zufuhr von Ressourcen, um weithin strahlen zu können (siehe Abbildung auf der ersten Seite).

Verschreibungspflichtige Medikamente haben bei Markteinführung ("Launch") meist eine Patentrestlaufzeit von etwa 10 Jahren (Gesamtpatentlaufzeit von 20 Jahren minus etwa 10 Jahre für Forschung, Entwicklung, Marktvorbereitung). Danach verliert das Produkt seine Marktexklusivität. Bei attraktivem Umsatz sind bei Patentablauf meist mehrere, niedrigpreisigere Nachahmerpräparate von Generika-Firmen auf dem Markt, die über die Preis-Schiene verkaufen.

Erstattung

Den gesetzlichen Krankenkassen, dem G-BA (Gemeinsamer Bundesausschuss) und dem IQWiG (Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen) ist das Konzept der Marke völlig egal - sie bewerten ausschließlich die medizinisch-wissenschaftlich-wirtschaftlichen Aspekte aus ihrer jeweiligen Sichtweise, um den offiziellen Erstattungsbetrag bzw. den Betrag im Rahmen eines Rabattvertrages festzulegen. Meist wird *nicht* das Originalpräparat, sondern eine generische Version

gewählt. Die Existenz einer "starken Marke" wird dann bei Verordnungsentscheidungen nur bei Selbstzahlern wie Privatpatienten relevant sein.

Patient

Wenn es einem Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten gelingt, beim Patienten ein vertrauenswürdiges Image aufzubauen und den Wert der Therapie ins rechte Licht zu rücken, werden Patienten eher bereit sein, ihren Teil dazu beizutragen, um ihr bewährtes Präparat weiter zu bekommen. Natürlich verbietet das Heilmittelwerbe-gesetz (HWG) die Werbung bei verschreibungspflichtigen Medikamenten - es gibt aber im Sinne von allgemeiner Information und Aufklärung durchaus Optionen, die allerdings nur von wenigen Firmen konsequent genutzt werden.

Sichtbarkeit

"Ein Produkt wird in einer Fabrik produziert - eine Marke wird im Kopf des Kunden geschaffen"

Eine Marke muss im Markt sichtbar sein. Dies kann man durch ein ganzes Spektrum von online- und offline-Möglichkeiten erreichen. Wenn diese Optionen nicht effektiv genutzt werden, wird die Marke von der Zielgruppe nicht wahrgenommen - und das ist so, als existiere sie gar nicht im Markt.

Eine Chance, die von manchen Firmen verpasst wird, ist durch Suchmaschinen-Optimierung im Internet sichtbar zu sein. Wenn man als Arzt, Patient oder Familienangehöriger auf Google mehr über eine Krankheit und Behandlungsmöglichkeiten erfahren möchte, finden sich bei den ersten Suchresultaten meist Diskussionsforen, Dienstleister oder Zeitschriften, welche damit die Deutungshoheit über die Krankheit und ihre Therapie übernommen haben.

Eine weitere verpasste Chance ist die nahtlose Verzahnung von Online- und Print-Welt. So existieren in den Firmen oft wertvolle Inhalte in Printform, beispielsweise gedruckte Patientenbroschüren, Zusammenfassungen von Konferenzen, Berichte von Journalisten oder Empfehlungen zur gesunden Lebensführung. Es wäre relativ einfach, diese Unterlagen auch in eine der firmeneigenen Webpräsenzen

einzubinden. Alles, was man dafür benötigt, sind die digitale Version, ein Bild davon, eine attraktive Bildunterschrift und einige einfache Programmierschritte.

Zielgruppenspezifität

Je dichter eine Marke an der visuellen und verbalen Erfahrungswelt der Zielgruppe ist, umso eher wird die Zielgruppe sich mit der Marke wohl fühlen und ihr Vertrauen schenken. Medizinische Fachkreise wollen anders angesprochen werden als der Verbraucher in der schönen, bunten, teils grellen Welt der Konsumgüter (FMCG = Fast Moving Consumer Goods). Facharztgruppen und Apotheker haben ihre eigenen visuellen und verbalen Codes, die sie aufgrund ihres beruflichen Hintergrundes auf ihre Weise entschlüsseln und die in ihrem Inneren Saiten zum Klingen bringen. Für eine effektive Kundenansprache ist daher das Verstehen dieser Zielgruppen-Besonderheiten genauso wichtig wie allgemeine Konzepte zum Markenaufbau.

Eine starke Marke schaffen

Eine starke Marke ist markant, das heißt, sie hat Kanten und Ecken - denn nur so kann einzigartig sein und sich von den Mitbewerbern abheben. Dies bedeutet auch, dass sie nicht jedem gefallen wird. Wenn alles stromlinienförmig glatt gebügelt wird, um sich nach allen Seiten hin abzusichern, wird sie wie eine Null sein - nach allen Seiten hin rund und langweilig.

Eine Marke haucht einem Produkt quasi Leben ein, indem sie das Produkt begreifbar, fühlbar und erlebbar macht. Dies gelingt umso einprägsamer, je mehr Sinne sie anspricht und umso mehr Optionen des Ausdrucksspektrums sie nutzt: Worte, Zahlen, Farben, Design, Bilder, Melodien und Gegenstände.

Im Konsumgüter-Marketing spricht man davon, ein positives, unvergessliches Kundenerlebnis ("Customer Experience") zu schaffen. Um dies zu erreichen, muss die Marke stimmig an allen Berührungspunkten ("Touchpoints") in Szene gesetzt ("inszeniert") werden.

Begriffe

In der Welt der Markenexperten und Werbeagenturen gibt es unterschiedliche Begrifflichkeiten, die zudem unterschiedlich und überlappend interpretiert werden.

Keine Autorität besitzt hier die Deutungshoheit. Hier eine Auswahl von Begriffen:

- Produktpersönlichkeit ("Product Personality")
- Markenkern
- Markenguthaben
- Markenpersönlichkeit ("Brand Personality")
- Markenidentität ("Brand Identity")
- Marken-DNA ("Brand DNA").

Weitere, verwandte Begriffe sind "Crystallized Brand Promise" (hier liegt die Betonung auf der zu kommunizierenden Botschaft) und "Brand Benefit Edge" (hier liegt die Betonung auf dem Vorteil gegenüber konkurrierenden Produkten).

Modelle und Konzepte

Es gibt gut klingende Ansprüche, wie etwa "ganzheitliche Markenmodelle entwickeln, in denen alle Dimensionen strategisch mit einbezogen werden, so dass das Markenversprechen gegenüber dem Kunden eingelöst wird".

Der "Marken-Diamant", von dem es unterschiedliche Versionen gibt, umfasst meist folgende Aspekte:

- | | |
|----------------------|------------------|
| - Markenname | Name der Marke |
| - Markensymbol | Logo der Marke |
| - Markenfarbe | Farbe der Marken |
| - Markenvokabular | Key Words |
| - Bilderwelt | Key Visuals |
| - Akustisches Signet | Key Audio |

Marke: Inhalt

Die inhaltlichen Aspekte der Marke können durch die Positionierung beschrieben werden. Die Positionierung ist der geplante oder tatsächliche Platz eines Produktes in der Wahrnehmung der Kunden - präziser gesagt in der Interpretation und Bewertung von wahrgenommenen Sinnesreizen auf Kundenseite. Die Positionierung beinhaltet also den Platz in der Gedankenwelt des Kunden und beinhaltet die Produkteigenschaften, wie sie von den Kunden (Patienten, Arzt, etc) subjektiv

empfunden werden. Sie ist machtvoll, da diese Wahrnehmung aus Sicht des Wahrnehmenden immer "richtig" ist. Die Positionierung findet ihren Niederschlag in klaren, prägnanten und überzeugende Kernbotschaften ("Core Message", "Core Claim"). Wenn man eine Spur im Bewusstsein des Kunden hinterlassen möchte, sollte man nicht mehr als drei Kernbotschaften haben. Alles, was darüber hinausgeht, verwässert die Hauptbotschaften.

Um überzeugend zu sein, sollte eine Positionierung folgende Aspekte berücksichtigen:

- 1) Sie muss ein Problem des Kunden adressieren
(Beispiele: Schmerzen, Luftnot, Jucken)

- 2) Sie muss einen klaren Nutzen bieten. Dieser Nutzen besteht in der kompletten oder teilweisen Lösung des Kundenproblems
(Beispiele: Schmerzen lindern, Atmung verbessern, Juckreiz vermindern)
Der Wert, den eine Marke bringt, ist immer ein wahrgenommener Nutzen, das heißt, der Nutzen wird stets aus Sicht der Zielgruppe bewertet.

- 3) Sie muss die Einzigartigkeit aufzeigen, also die Überlegenheit der Marke sichtbar machen
(Beispiel: Das einzige Produkt, das für diese Indikation zugelassen ist)

Hinweise

In manchen Fällen muss erst das Problembewusstsein des Kunden geschärft werden, beispielsweise bei häufig unterdiagnostizierten Erkrankungen wie beispielsweise Bluthochdruck, erhöhter Augeninnendruck, Hepatitis und Enzymdefekten.

Im Unterschied zu manchen Konsumgütern muss die Positionierung im Pharma-Bereich auf dem Boden der Zulassung stattfinden und eindeutig mit Quellen belegbar sein, beispielsweise durch Studienergebnisse, Experten-Aussagen oder Marktdaten.

Die Emotionen ansprechen

Eine gute Marke erlebt man auf zwei Ebenen: einmal rational-intellektuell und einmal gefühlsmäßig-emotional. Botschaften bleiben eher haften, wenn man sie emotional verankert. Prinzipiell kann man dies auf drei Arten erreichen:

1) Fallstudien oder "Case Studies" von Patienten illustrieren auf lebendige Weise das Schicksal von Menschen.

2) Bestimmte Farben werden mit bestimmten Gefühlen assoziiert. Auf zu viel Rot (symbolisiert oft Gefahr, Risiko, Blut, Blutung) und zu viel Schwarz (symbolisiert oft Trauer und Tod) sollte möglichst verzichtet werden.

3) Bilder können Gefühle transportieren: Die Bildmotive sollten aus der Erlebniswelt der Zielgruppe stammen und angemessen Zuversicht ausstrahlen. Auf übertrieben stimmungsvolle Bilder, wie beispielsweise das schöne glückliche Paar, das Hand in Hand am Meeresstrand spazieren geht, sollte verzichtet werden.

Marken-Richtlinien

Marken-Richtlinien ("Branding-Guidelines") legen den Auftritt der Marke fest: Logo, Markenvokabular, Bilderwelt, Key Visual, Layout, Farben, Typographie usw.

Angesichts manch teurer Markenbroschüren ("Branding Books") sollte man die Dinge in die richtige Perspektive rücken: Im Vordergrund steht stets der Nutzen der Marke - und nicht wie viele Millimeter Abstand das Marken-Logo vom unteren Seitenrand haben soll. Der häufigste Fehler in Markenrichtlinien ist die schlechte Lesbarkeit von Texten - entweder weil eine exotische Typographie ausgesucht wurde, weil der Farbkontrast unzureichend ist (hellgraue Buchstaben auf dunkelgrauem Hintergrund) oder weil schlicht die Schriftgröße zu klein gewählt wurde.

Gutes Design

Es gibt Fälle, in denen Pharma-Marken langweilig-austauschbar wirken, da das Unternehmen (insbesondere die Rechts- und die Zulassungsabteilung) nicht bereit waren, die vorhandenen Freiräume zu auszunutzen

Es gibt aber auch "originell-kreative" Fälle, die mehr den ästhetisch-künstlerischen Ausdruck der grafischen Selbstverwirklichung der Agentur reflektieren als das Selbstverständnis von Ärzten und Apothekern.

Hier helfen die Empfehlungen des legendären Industrie-Designers Dieter Rams, der stets Klarheit und Einfachheit propagierte - er arbeitete unter anderem für den Elektrogeräte-Hersteller Braun und war Vorbild für Stefan Pannenbecker (Chef-Designer beim Mobiltelefon-Hersteller Nokia), Jonathan Ive (Chef-Designer bei Apple) und Steve Jobs: Gutes Design ist unaufdringlich, macht ein Produkt verständlich und ist so wenig Design wie möglich.

Warum manche Marken schwach sind

Um zu erfahren, welchen Stellenwert eine Marke im Markt wirklich hat, sollte man die Kunden fragen - am besten durch primäre Marktforschung. Wenn die Kunden nur ein diffuses, vages und verschwommenes Bild der Marke haben, können die Gründe auf Unternehmensseite folgende sein:

- Mangelnde Fokussierung auf das Wesentliche
(beispielsweise zu viele Botschaften)
- Markennamen zu sehr im Hintergrund
- Nicht-Einbeziehung des Internets
- Zu wenig intensive Kommunikations-Aktivitäten
- Mangelnde Verzahnung der durchgeführten Aktivitäten
- Mangelndes Commitment von Mitarbeitern und Geschäftsleitung,
die im Markt als Sprachrohr und Aushängeschild angesehen werden.

Konstanz und Kontinuität

Eine Marke soll Beständigkeit, Kontinuität und Stimmigkeit ausstrahlen. Das beim Kunden aufgebaute Vertrauen bleibt erhalten. Es gibt jedoch unterschiedliche Faktoren, die dazu führen können, dass der Markenauftritt unnötigerweise geändert wird - sie werden im Folgenden kurz beleuchtet.

a) Die Werbeagentur

Manche Werbeagenturen verdienen ihr Geld damit, ständig wechselnde Unterlagen zu erstellen - oft stimuliert durch Aussagen wie "Wir haben kreative Ideen für den neuen Markenauftritt oder "Wir revitalisieren die Marke" oder "Wir passen den altmodischen Auftritt jetzt dem Zeitgeist an, so dass das Produkt frischer aussieht".

b) Die Vorgesetzten

In seltenen Fällen haben Vorstände oder Marketingdirektoren ihre speziellen, unbelehrbaren Meinungen zu Veränderungen im Markenauftritt, die Produktmanager und Agenturen in hierarchischen Strukturen notgedrungen umsetzen müssen.

c) Der Produktmanager

Produktmanager hegen manchmal den Wunsch, eigene deutliche Fußspuren im Unternehmen zu hinterlassen.

Im Allgemeinen ist es besser für die Marke, wenn man den süßen Verlockungen nach Veränderungen widersteht und den Markenauftritt konstant hält. Natürlich gibt es Fälle, in denen eine Marke an bestehende Entwicklungen angepasst, aber selten völlig umgekrempelt werden muss. Markenarbeit erfordert Beständigkeit und Beharrlichkeit. Von erfolgreichen Marken-Agenturen kommen dazu die folgenden zwei weisen Sprüche: "Every change is poison for the long-term success of the brand" und "Brand work is boring work". Die Kunst besteht darin, die Marke langfristig stimmig und effektiv an die richtige Zielgruppe zu kommunizieren - über Länder hinweg, über Medien hinweg und über die Zeit hinweg.